

التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في

الكويت - بحث تحليلي

نوف مناع عبدالله

باحثة ماجستير

أد/ أحمد نجم الدين عيداروس

أستاذ الإدارة التربوية

ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

المستخلص

يهدف البحث إلى التوصل إلى أهم المقترحات الإجرائية لإرساء التعاقب القيادي بما يُرسي ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت. واتبع البحث المنهج الوصفي. وقدم البحث العديد من المقترحات، أهمها: توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال الاهتمام بالخطط طويلة الأمد وقصيرة الأمد للمدرسة من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة، نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية المختلفة. وأكد البحث على أهمية ضرورة أن تتضمن خطط التعاقب القيادي ما يلي: تقييم القدرات الحالية للمرشحين لتولي المناصب القيادية حال شغورها، وضع خطط للتنمية المهنية المستدامة لهم، وضع خطط التدريب المناسبة للمسؤولين عن الموارد البشرية بالوزارة على إعداد خطط التعاقب القيادي وتنفيذها ومتابعتها وربطها بالخطط الإستراتيجية للوزارة. وأكد البحث أيضاً على ضرورة وضع نظام موضوعي يمكنه اكتشاف الموهوبين وأصحاب الأداء المرتفع والمميز بالوزارة وتبني وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ومعهد التخطيط القومي، والمجالس الرئاسية التخصصية برنامجاً قومياً لإعداد القادة في كافة المجالات وتوزيعهم على الوزارات المختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** التعاقب القيادي-القيادات المدرسية-الإبداع المؤسسي-المدارس المتوسطة بالكويت.

## Abstract

The aim of the research is to reach the most important procedural proposals to establish the leadership succession to establish a culture of institutional creativity in middle schools in Kuwait. The research followed the descriptive method. The research presented many proposals: providing an organizational framework to build the creative capabilities of employees by paying attention to the school's long- and short-term plans, spreading the culture of institutional creativity through conferences, seminars and meetings in which administrative leaders participate. The research emphasized the importance of the necessity for leadership succession plans to include the following: Assessing the current capabilities of candidates to take leadership positions when they become vacant, setting plans for sustainable professional development for them, Develop appropriate training plans for human resources officials in the ministry on the preparation of leadership succession plans, their implementation and follow-up, and linking them to the strategic plans of the ministry. The research also stressed the need to develop an objective system that can discover talented and high performers in the ministry. The Ministry of Planning, Follow-up and Administrative Reform, the National Planning Institute, and the specialized presidential councils should adopt a national program for preparing leaders in all fields and distributing them to the various ministries.

**Key words:** Leadership succession - School leaders - Institutional creativity- middle schools in Kuwait.

## مقدمة البحث :

تواجه المنظمات المعاصرة ومنها مؤسسات التعليم الجامعي تحديات وتغيرات عصرية متسارعة مختلفة في شتى المجالات سواء في بيئتها أو هيكلها أو قيمها أو نشاطاتها كالعولمة والانفجار المعرفي والتطور السريع في التكنولوجيا والاتصالات . هذه التغيرات التي أفرزتها عوامل تكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية متعددة تعيشها المجتمعات والبيئات التي تعمل في ظلها هذه المنظمات.

لذا أضحت التعاقب القيادي أحد المداخل الإستراتيجية لاكتشاف المواهب القيادية بما يحقق استدامة الجدارات المؤسسية لكافة الأنشطة والإنتاجيات التنظيمية؛ إذ إن إدارة التعاقب هي عملية تقلل الفجوات القيادية Leadership Gaps للمواقف المؤسسية<sup>(١)</sup>، مشفوعة ذلك بتطوير مهارات المواهب القيادية للقيام بالأداء الاحترافي لأدوارها المهنية مستقبلا. كما ينظر للممارسات الأمثل للتعاقب القيادي على أنها ميزة تنافسية هادفة لإستخدام أفضل الآليات والتدابير الإدارية الداعمة لتجويد الفعالية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية<sup>(٢)</sup>.

ويدعم هذا المدخل الاستراتيجي عدد من الاعتبارات والممارسات، منها: الاحتياج التام لإعادة الهيكلة التنظيمية وهندسة المهام والأدوار القيادية ، ولجوء بعض الهيئات التعليمية مثل مراكز أو وحدات الاشراف التربوي للإستعانة مجالس ببعض القيادات البديلة<sup>(٣)</sup>، وهنا تتجلى وضوحاً العلاقة بين ثقافة التعاقب ودور القيادات الأعلى بالمؤسسة؛ إذ تستوجب خطط التعاقب القيادي الشراكة الفاعلة بين كافة المناصب القيادية والمستويات التنظيمية تدعيمة الإرساء ثقافة التعاقب القيادي (٤).

الإبداع والابتكار هما نقطة ارتكاز يدور حولهما النجاح الإداري ، وينبغي أن تكون حياة المدراء المهنية متماشية مع الأفكار الإبداعية المبتكرة ، ومع ذلك فإن الموجه الحالية من التغير التكنولوجي لا تدع مجالاً للمديرين المتحجرين فكرياً<sup>(٥)</sup>.  
مشكلة البحث :

على الرغم من بعض الجهود المبذولة من قبل السلطات التربوية بدولة الكويت تجاه إدارة التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية بالكويت، إلا أن إدارة التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية بالكويت تعاني من مجموعة من السلبيات والمعوقات، ومن أهمها<sup>(٦)</sup>:

- الافتقار إلى قيادة قوية.
- غياب الرؤية المستقبلية.
- الخوف من التغيير.
- معارضة التغيير لما يحمله من تهديدات.
- ضعف المعلومات عن برامج التنمية المهنية.

### ويمكن بلورة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

- ١- " ما الأسس النظرية لمدخل التعاقب القيادي بالمؤسسات التعليمية، والمتمثلة في ماهية التعاقب القيادي، ونماذج التعاقب القيادي، ومتطلبات نجاح التعاقب القيادي ، ومبادئ التعاقب القيادي ، وأسس التعاقب القيادي ، وأفضل الممارسات للتعاقب القيادي في الفكر الإداري المعاصر؟
  - ٢- ما الإطار النظري الذي يحكم ثقافة الابداع المؤسسي من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
  - ٣- ما الجهود الحالية لدولة الكويت في تحسين تخطيط التعاقب القيادي لإرساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة؟
  - ٤- ما أهم المقترحات الإجرائية المستقاة من أدبيات التعاقب القيادي بما يُرسي ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت؟
- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لمدخل التعاقب القيادي بالمؤسسات التعليمية، من حيث: ماهية التعاقب القيادي، ونماذج التعاقب القيادي ، ومتطلبات نجاح التعاقب القيادي ، ومبادئ التعاقب القيادي ، وأسس التعاقب القيادي ، وأفضل الممارسات للتعاقب القيادي.
- ٢- تحديد الإطار النظري الذي يحكم ثقافة الابداع المؤسسي من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- ٣- الوقوف على الجهود الحالية لدولة الكويت في تحسين تخطيط التعاقب القيادي الداعم لإرساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة.
- ٤- التوصل إلى أهم المقترحات الإجرائية لإرساء التعاقب القيادي بما يُرسي ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ١- الأهمية التنظيرية؛ والمتمثلة: في تناول البحث الحالي بالوصف والتحليل للتعاقب القيادي وثقافة الابداع المؤسسي، والأهمية التطبيقية، والمتمثلة في دعم وتطوير القيادات المدرسية مهنيًا من خلال إرساء التعاقب القيادي تعزيزاً وتحسيناً لثقافة الابداع المؤسسي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.
- ٢- تعدد المستفيدين من مقترحات البحث وهم: مسئولو الوزارة، مدرء المدارس ، مديرو إدارات التعليم، المعلمون والإداريون والباحثون في مجال الإدارة التربوية.

منهج البحث: اتبع البحث المنهج الوصفي، والذي يقوم علي دراسة الظاهرة كما هي في الوضع الحالي، والذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتعداها إلى تفسيرها والتعمق فيها وتحليلها.

مصطلحات البحث : ويمكن عرض مصطلحات البحث على النحو التالي:

**التعاقب القيادي:** هو "منهج منظم للحفاظ على تنمية المهارات القيادية لضمان استمرارية القيادة، فهو يؤدي إلى تنمية امكانات القادة المحتملين بطريقة تتناسب مع نقاط قوتهم وكذا التعرف على أفضل المرشحين للمناصب (٦)، وهو أيضا "عملية تتضمن تحديد وتتبع وتنمية الكفاءات الواعدة والتي ترى فيهم المنظمة امكانية الترقى والوصول إلى المستويات القيادية لديها(٧).

\* **التعريف الإجرائي للتعاقب القيادي:** هي الكيفيات / الممارسات الإحترافية / الآليات الإدارية الهادفة لاختيار وتعيين القيادات التربوية بالوزارة ووحدات التوجيه الفني لإدارة الأنشطة الإستراتيجية والنظامية بها بما يتفق وأسس الفكر الإداري المعاصر.

**الإبداع المؤسسي :**

يعرف على أنه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات و اكتشاف علاقات جديدة أو أفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة في المنظمة تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل

ويعرف على أنه تطبيق وتطوير الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب(٨).

ويعرف أيضاً على أنه تطبيق لأفكار جديدة ومفيدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الخدمات داخل المدرسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي على أداء ونتائج المدرسة(٩).

**التعريف الإجرائي لثقافة الإبداع المؤسسي :**

هي التوجهات والسلوكيات المهنية الداعمة للإنجاز المؤسسي بروى إبداعية على مستوى أبعاد ومحاور منظومة المدرسة الثانوية العامة. الدراسات السابقة:

**هدفت دراسة (الشريف، علي فهيد فهيد، ١٤١٨ هـ )** للتعرف على الآثار المترتبة للتعاقب القيادي متمثلاً في تعاقب القيادات عند إدارتهم للمؤسسات التعليمية، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج، منها: أن خطوط السلطة الرسمية لم تكن دائمة الوضوح، وأن القادة لم يكونوا حرصين على احترام العلاقات التنظيمية، بجانب ندرة وجود لغة اتصال واضحة ومحددة بين القادة ومروؤسيهم.

**كما هدف بحث (الشامان، أمل سلامة، ٢٠١٤هـ) للتعرف على حاجات التطوير الإداري للقيادات في ضوء مسئولياتهن الوظيفية بهدف التوصل لتصور مقترح لبرنامج تدريبي يسهم في تطويرهن ادارياً، وانتهج البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث لعدد من النتائج، منها: أن غالبية الوكيلات بحاجة ضرورية لتطوير اداري في العديد من المهارات القيادية، وانتهى البحث بتصور مقترح لبرنامج تدريبي يسهم في التطوير الإداري للوكيلات في ضوء حاجاتهن للتطوير الإداري.**

**هدف بحث أركيويو (Arikewuyo, M. O. , 2009) لتحديد مقتضيات التدريب المهني لمدرء المدارس الثانوية في نيجيريا، وانتهج البحث المنهج الوصفي ، وخلص البحث لعدد من النتائج. أهمها أن الخبرة التدريسية لا يجب كونها المعيار الوحيد لتعيين مديري المدارس الثانوية في نيجيريا، وافتقار المدارس الثانوية لاحترافية ومهنية البرامج التدريبية قبل تولى المناصب الادارية، وأثمر البحث العديد من المقترحات أهمها: إلزامية حضور الدورات التدريبية في المعهد الوطني للإدارة والتخطيط التعليمي قبل تولى المناصب الادارية<sup>(١)</sup>.**

**بينما هدفت دراسة نج وينج (Ng,wing, S., 2012) إلى تحديد القدرات القيادية الطموحة من بين (١٨٥) قائداً بهونج كونج، انتهج البحث المنهج الوصفي، وأثمرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها: امتلاك معظم أفراد العينة المزيد من الكفاءة في مجال النمو المهني للمعلم، ثم كفاءتهم في ضمان الجودة والمساءلة ، وخلصت الدراسة للعديد من المقترحات، أهمها: ضرورة زيادة قدراتهم القيادية حيال إدارة الموارد المادية والبشرية بالمدرسة والكيفيات العلمية المتعلقة بدور المدرسة في خدمة المجتمع<sup>(١)</sup>.**

**وهدف دراسة ماهير (Maher, J. A. 2011) إلى التحديد الدقيق لجودة التنمية المهنية في المستويات التنظيمية بالمدرسة، ومدى تأثير ذلك على سلوكياتهم المهنية للقيادات المدرسية. انتهج البحث المنهج الوصفي، وأوضحت النتائج وجود العديد من الفروقات بين استجابات قادة برامج التطوير المهني والقيادات المدرسية في التصورات عن آليات الممارسة المهنية، بجانب الاختلافات في الاستجابات بين القيادات المدرسية في المقاطعات المختلفة، وانتهى البحث للعديد من المقترحات أهمها: ضرورة الدعم الحكومي لبرامج التنمية المهنية وتعديل التشريعات المتعلقة بتمويل البرامج القيادية<sup>(١)</sup>.**

خطوات البحث :

وتحقيقاً لأهداف البحث وإجابةً عن أسئلته، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

-الخطوة الأولى: الاطار العام للبحث.

-الخطوة الثانية: التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمؤسسات

التعليمية في الفكر الإداري المعاصر.

-الخطوة الثالثة: جهود الكويت في تطوير ادارة المدارس المتوسطة.

-الخطوة الرابعة: النتائج والمقترحات.

**التعاقب القيادي وثقافة الإبداع المؤسسي في المؤسسات التعليمية؛ إطاراً نظرياً :**  
**أولاً : التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية:**

**1- ماهية وأهمية التعاقب القيادي:**

- هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم تخطيط التعاقب القيادي، كما يلي:
- عملية تضمن الحفاظ على الأفراد الموهوبين في المنظمة، واعداد الأفراد للتحديات المستقبلية، ومواءمة الموارد مع التوجهات التنظيمية الجديدة، وزيادة رأس المال البشري للمنظمة، وتحسين مستوى تطور الأفراد في المواقع القيادية<sup>(١٣)</sup>.
  - استمرار المنظمة من خلال إمدادها بمخزون من أشخاص ذوي أداء عالي للتأكد من أن كل مستوى قيادة لديه وفرة من هؤلاء الاشخاص للاستعانة الآن أو في المستقبل<sup>(١٤)</sup>.
- يعبر التخطيط للتعاقب القيادي عن إيمان عميق ينبثق عنه أفعال يمكن ملاحظتها وتعتمد على الأدلة والبراهين، بحيث يربط بوضوح بين الأداء الممتاز للأفراد وبين الأداء الأفضل للمؤسسات. وفي ظل هذا المدخل تخضع القيادات للمحاسبة عن مدى مساهمتها في تحسين أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، ويقوم التخطيط للتعاقب القيادي على اتخاذ قرارات شجاعة لتوظيف أصحاب المهارات<sup>(١٥)</sup>.

**2-أهمية التخطيط الفعال للتعاقب القيادي:**

يمكن إرجاع أهمية التخطيط الفعال للتعاقب القيادي إلى ما يلي :

**١- مشاركة القيادات العليا ورؤساء أقسام الموارد البشرية في التخطيط للتعاقب القيادي :** تعتبر الأدوار التي تلعبها القيادات العليا مهمة جداً في نجاح التخطيط للتعاقب القيادي. ولعل أهم الاختلافات بين أفضل الممارسات والممارسات العادية في هذا المجال هو مستوى التزام القيادات العليا ودرجة مشاركتها في هذا النوع من التخطيط. وتشير العديد من الأبحاث إلى أن رؤساء أقسام الموارد البشرية والقيادات التنفيذية تختلف وجهات نظرهم فيما يتصل بكيفية حدوث التقييمات الرسمية للمواهب وكيفية صياغة الخطط التطويرية التنفيذية<sup>(١٦)</sup>.

**٢- تعتبر عملية التقييم الفعالة للمواهب بالغة الأهمية لنجاح التخطيط للتعاقب القيادي:**

تدمج المؤسسات التي تمارس أفضل الممارسات الخاصة بالتعاقب القيادي ثلاث سمات في عملية تقييم المواهب. وإذا لم تقم مؤسسة ما بتنفيذ أي شيء سوى هذه السمات الثلاثة، وهذه السمات هي :

أ- **نزاهة عملية تقويم المواهب** : ويعني هذا اتساق عملية التقويم، وجودة وصدق البيانات المستخدمة في تقويم المواهب. وتشير إحدى الدراسات إلى أن أكثر من 50% من المؤسسات موضوع دراستها لديها برنامج مركزي لتقويم المواهب.

ب- **تقويم الأفراد الموهوبين الذين تم اختيارهم لحضور برامج التخطيط للتعاقب القيادي** : يجب حسن اختيار القيادات الوسطى ورؤساء أقسام الموارد البشرية. وبالتالي يجب عقد اجتماعات دورية لتقويم درجة النجاح في اختيار العناصر الموهوبة لحضور هذه البرامج التدريبية. وتوضح إحدى الدراسات أن 25% فقط من المؤسسات التي تمت دراستها يعتقدون أن المتدربين الموهوبين يتم اختيارهم لحضور كافة البرامج التدريبية<sup>(١٧)</sup>.

ج- **تناغم برامج التخطيط للتعاقب القيادي مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة**: حيث يجب أن تركز المناقشات في المؤسسة على تناغم الوظائف والقدرات والمهارات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وتشير إحدى الدراسات إلى أن 40% من المؤسسات موضوع البحث تصيغ برامج التخطيط للتعاقب القيادي بها بحيث تتناغم مع الاستراتيجية العامة والعمليات التخطيطية المحورية للمؤسسة<sup>(١٨)</sup>.

٣- **التغلب على النقص في المهارات القيادية** : أشار المنتدى الاقتصادي العالمي للعام ٢٠١٥م إلى أن العجز في أعداد القيادات المؤهلة هو التحدي الثالث الذي يواجه الاقتصاد العالمي خلال الثمانية عشرة القادمة. ومن بين ١٧٦٧ مفحوصاً طبق عليهم "استبيان جدول أعمال الاقتصاد الكوكبي" أشار ٨٦% منهم إلى كون النقص في أعداد القيادات المؤهلة يعتبر أزمة عالمية<sup>(١٩)</sup>.

٤- **التخطيط لتوفير المهارات القيادية** : ويعتبر توفير المهارات والكفايات التي تحتاجها المؤسسات من العاملين بها أمراً حيوياً في استراتيجية إعداد القيادات ومبادرات التنمية المهنية للقيادات الوسطى والعليا. ومن أهم المهارات لنجاح القيادات الإدارية<sup>(٢٠)</sup>.

- **قيادة الموظفين** : وتركز هذه المهارة على اجتذاب وتنمية مهارات العاملين .
- **بناء علاقات تعاونية**: وتهتم هذه المهارة ببناء علاقات عمل إيجابية مع الزملاء في مقر العمل ومع الأطراف الأخرى خارجه.
- **إدارة المسار الوظيفي المستقبلي** : ويركز القائد من خلال هذه المهارة على فنيات الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي في المستقبل مثل: رعاية الآخرين مهنيًا، والقدرة على إقامة علاقات مهنية ممتازة مع الآخرين، وامكانية إحداث التغذية الراجعة.
- **إدارة التغيير** : وتؤكد القيادات من خلال هذه المهارة على استخدام الاستراتيجيات الفعالة لتسهيل مبادرات إحداث التغيير المؤسسي وللتغلب على مقاومة التغيير.



- **التعاطف مع الآخرين والحساسية:** وتؤكد هذه المهارة على إظهار الاهتمام الصادق تجاه الأشخاص الآخرين وأخذ احتياجات العاملين .
- **مواجهة مشكلات العاملين تحت رئاسته :** وتتناول هذه المهارة القدرة على التصرف بحسم وعدالة عند مواجهة مشكلات العاملين تحت رئاسته.
- **الحسم :** ويتميز صاحب هذه المهارة بتفضيله للتصرف بدلاً من التأمل فقط .
- **احترام التنوع والاختلاف:** ويتصف صاحب هذه المهارة بالقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين بفعالية بصرف النظر عن تنوع خلفياتهم الثقافية والعمرية والتعليمية.
- **الأخذ بزمام المبادرة :** ويمتلك صاحب هذه المهارة القدرة على تولي المسؤولية وعلى التوظيف الإيجابي للفرص المتاحة.
- **تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية وبين الحياة المهنية :** وتركز هذه المهارة على تحقيق التوازن بين الأولويات المتصلة بالعمل وتلك المتصلة بالحياة.
- **الإدارة التشاركية :** وتهتم هذه المهارة بإشراك الآخرين في الإدارة والاستماع لهم وتحفيزهم على الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها.
- **الوعي بالذات :** وتتناول هذه المهارة القدرة على رسم صورة دقيقة لنقاط القوة والضعف، والرغبة في تحسين قدرات الفرد ومعارفه.
- ٥- **التخطيط الاستراتيجي :** ويمتلك صاحب هذه المهارة القدرة على صياغة أهداف واستراتيجيات طويلة المدى، وترجمة رؤيته إلى استراتيجيات إدارية واقعية .
- ٦- **تعزيز نقاط قوة المؤسسة :** تشير إحدى الدراسات إلى أن 87% من أفضل الشركات البريطانية تنفذ بالفعل أو تخطط لتنفيذ مبادرات للتخطيط للتعاقب القيادي مقارنة بنسبة 64% فقط من الشركات ذات الأداء الاقتصادي الضعيف. وليس هذا فحسب، حيث إن 93% من أفضل الشركات البريطانية لديها معرفة عميقة ببرامج التخطيط للتعاقب القيادي التي بالشركات ذات الأداء الاقتصادي الضعيف<sup>(٢١)</sup>.
- ٧- **انخفاض الوقت اللازم لتحقيق مستوى الإنتاجية المطلوب :** وتشير إحدى الدراسات إلى أن استخدام المؤسسات للتخطيط للتعاقب القيادي بصورة تكنولوجية كاملة وللتخطيط للتعاقب القيادي بصورة تكنولوجية جزئية يعمل على تخفيض الوقت اللازم لتحقيق مستوى الإنتاجية المرغوب فيه بنسبة ٤٧% و ١٠% على الترتيب<sup>(٢٢)</sup>.
- ٨- **وبعبارة أخرى فإن الخطط الفعالة للتعاقب القيادي الناجح يجب أن تتسم بالخصائص التالية<sup>(٢٣)</sup>:**
- ١- أن يتم إعدادها بفترة طويلة قبل الموعد المتوقع لرحيل القيادة الراهنة وتعيين القيادة المستقبلية.

- ٢- أن يتم منح الأفراد الآخرين الوقت الكافي للتأهيل والاستعداد.  
٣- أن تكون خطط التعاقب القيادي جزءاً أساسياً من خطط التطوير في المؤسسة.  
٤- أن يكون إعداد هذه الخطط مسؤولية العديد من الأفراد بدلاً من أن تكون المسؤولية المنفردة لقائد واحد يريد استنساخ نفسه ومعارفه ومهاراته.

### ٣- نماذج التعاقب القيادي في الفكر الإداري المعاصر:

برزت عدة نماذج لتطبيق التعاقب القيادي في المنظومات و المؤسسات من خلال طرح أفكار إدارية مناسبة لكل حقبة زمنية لتسهيل العملية وجعلها أكثر مرونة، ومنا مايلي:

### - نموذج المقدر (٢٤) Competency Models

نموذج المقدر هو إطار يحدد القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات التي يجب أن تتفق مع احتياجات منظومة العمل، إذ أن الحصول على صورته أولية لما تملكه المنظمة من قدرات ومهارات ومواهب يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف.

### - نموذج مجموعة المواهب المتنافسة (The Acceleration pools model) (٢٥) :

ويرتكز هذا النموذج على تطوير مجموعة من المرشحين من الصف الثاني ليكونوا قيادات مستقبلية في مواقع مختلفة داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال برامج مستمرة للتطوير والتدريب.

### - نموذج النجمة السباعي (The seven Pointed star model) (٢٦):

وهو النموذج الذي قام بإعداده وتطويره روثيل لتخطيط التعاقب القيادي في جميع المؤسسات والأنظمة المختلفة، وقد اشتمل النموذج على سبع خطوات مهمة لنجاح عملية التعاقب القيادي :

### ١- (التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج) :

هذه الخطوة ترتبط بالتنظيم والإعداد داخل المؤسسات من خلال إعداد البرامج والتدريب على صنع قيادات المستقبل داخل المنظمة، ويتم ذلك بالتزام صناع القيادات بخطط التعاقب والأيمان بأهمية تنفيذها وبتأثيرها على مستقبل المؤسسة.

### ٢- (تقييم متطلبات العمل الحالية) :

وفي هذه الخطوة يتم مراجعة سياسة العمل المعمول بها داخل المؤسسة وجدوى تحقيقها للأهداف المطلوبة، ومدى ملائمتها لرؤية المؤسسة المستقبلية وتقدير المواقف التي تركز على متطلبات العمل.

### ٣- (تقييم الأداء الفردي) :

وفي هذه الخطوة لا بد أن تصنع المؤسسة قائمة بالمواهب الواعدة المستقبلية وذلك بأن تكون لها رؤية واضحة للعاملين داخل المنظومة وأن تكون لها إجابات واضحة لمجموعة من

التساؤلات ، مامدى أداء العاملين لوظائفهم الحالية ؟ مامدى شغفهم وحبهم للتطوير و التدريب .؟

#### ٥- (تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية) :

معرفة مخزون الأفراد من الإمكانيات والمواهب والمهارات ، ومدى تطابق مهاراتهم مع متطلبات العمل المستقبلية ، ومدى استعدادهم للتطوير والتدريب والتقدم ، ومدى ملائمتهم لمتطلبات المرحلة المستقبلية.

#### ٦- (تنمية وتدريب وتطوير الأفراد) :

ينبغي أن تؤسس المؤسسة برنامجا مستمرا داعما لأهداف المؤسسة لتنمية مهارات القيادات لكي تتمكن المؤسسة من تلبية إحتياجات خطط التعاقب المستقبلية ، وذلك من خلال تطوير الأفراد داخليا أو إستقطاب المواهب الخارجية وزرع إنتمائهم للمؤسسة وضمان ولائهم لتلبية إحتياجات المواهب القيادية.

#### ٧- (تقييم برامج تخطيط التعاقب) :

يجب أن تخضع برامج تخطيط التعاقب لعملية تقييم دائمة بهدف التحسين والتطوير وملاحظات السلبيات والعراقيل التي تؤثر على جودة التطبيق ، وأن تكون هناك تحسينات مستمرة للتعاقب.

#### 4- متطلبات نجاح التعاقب القيادي

بمراجعة الإطار النظري ونماذج تخطيط تعاقب القيادات يتضح وجود عدد من المتطلبات لنجاح تطبيق التخطيط للتعاقب القيادي وعلى المنظمات الالتزام بها ومنها<sup>(٢٧)</sup>:

#### -التكامل بين الخطة الإستراتيجية وخطط التعاقب للقيادات :

فقد أكد Hall أهمية تركيز المنظمات على تحقيق التكامل بين تطوير القيادات والخطة الاستراتيجية بل وأن تكون تطوير القيادات أولوية في تلك الخطة. حيث يرى Rothwell أن نجاح المنظمات في تحقيق الاستراتيجيات يعود في الأساس إلى وجود القيادات المناسبة.

#### -مشاركة ودعم القيادات لتنفيذ الخطط :

من المتطلبات التي يؤكدھا الإطار النظري لتطبيق التخطيط للتعاقب مشاركة القائد مع الآخرين. حيث إن رسالة المنظمة ورؤيتها يجب أن تستخدم من قبل القيادات الحالية والمحتملة لغرس قيم المنظمة.

#### -تكامـل خطط التخطيط للتعاقب مع أنظمة الموارد البشرية :

هناك أهمية كبرى لتكامل إدارة التعاقب مع أنظمة الموارد البشرية مع ضرورة ربطهما مع إستراتيجية المنظمة، ومن المتطلبات لنجاح هذا التكامل أن يتم النظر إلى الجدارات الحالية للمنظمة.

## وضع خطة زمنية:

ومن المتطلبات كذلك لنجاح تطبيق التخطيط للتعاقب القيادي ضرورة وضع جدول زمني للانتقال وكيف سيتم اختيار المرشح، وكيف سيتم تدريبه وكيف يمكن أن يحدث التعاقب القيادي.

### 5- مبادئ التعاقب القيادي

تتمركز تلك المبادئ حول احترام القواعد التشريعية والسياسات التنظيمية، والتوازن بين قيم العدالة والشفافية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويمكن تبيان أهم تلك المبادئ كما يلي<sup>(٢٨)</sup>:

- شمولية / تعددية النجاح، ويعنى أن نجاح الخطط المتعلقة بالتعاقب القيادي يرتكز على نجاحات وفاعليات كافة الموارد البشرية وكافة أبعاد المنظومة الجامعية.
- التعاون الايجابي بين الكليات المتناظرة لتنويع الفرص والثقافات.
- الوعي بعمومية الاختلافات في المناخات الجامعية، والتقييم المنهجي للاحتياجات المؤسسية.

- أولوية التدقيق فيما يتعلق بالكشف عن الهويات القيادية للقيادات الناشئة.

### ٦- أسس نجاح التعاقب القيادي:

تتعدد أسس نجاح التعاقب القيادي، وأهمها<sup>(٢٩)</sup>:

### - بناء القدرات والتعاون Building Capacity and Collaboration

إن بناء القدرات القيادية يتأتى متوافقاً مع منظومة التكيف المؤسسي والتخطيط العلمي لاحتياجات القيادة، مع اتخاذ كافة الاجراءات والتدابير حيال ذلك الأمر للقيادات الحالية والمستقبلية. هذا بالإضافة لاتخاذ النهج التعاوني كميزة تنافسية حيال فعالية التعاقب القيادي كي تتعدد الخيارات التنموية والتشاركية، والتنويع في آليات اكتشاف المواهب القيادية<sup>(٣٠)</sup>.

### - تخليق الثقافات الايجابية Creating Positive Cultures

إن تخليق الثقافات التنظيمية الإيجابية يعطى أبعاداً مهنية لآليات التطوير المنظومي، ويساعد على اجتذاب واستبقاء القيادات ذات المواهب القيادية. ومن ثم فالثقافة الإيجابية تساعد في تخليق القيادات المستقبلية، بجانب التدعيم المستمر لايجاد البدائل القيادية وفقاً لخطة التعاقب القيادي<sup>(٣١)</sup>.

### - تشخيص الإحتياجات Diagnosing Needs

ويتمحور ذلك حول الإحتياجات الفردية والتنظيمية، فالفردية ذات اهتمام بالبناء المهاري للقادة، أما التنظيمية فتتنوع وفقاً لطبيعة التحديات الراهنة والمستقبلية وطنياً ودولياً.

## – تطوير الإستراتيجية المحلية **Developing a Local Strategy**

يجب أن تتميز الإستراتيجية بالتشاركية من كافة المتأثرين والمستفيدين من الإنتاجية الجامعية، وتحديد الأولويات الاستراتيجية وعوامل نجاحها، بجانب تحديد طبيعة أهداف الاستراتيجية ذات الرؤية المستقبلية.

## – المراجعة والتنقيح **Reviewing and Revising**

تختلف طبيعة المراجعة والتنقيح ما بين دورياً أو سنوياً أو شهرياً وفقاً لرؤية الكلية / الجامعة، وترتكز على: خفض معدلات دوران القيادات في المناصب الادارية وتحديد مستقبل المناصب القيادية.

### ثانياً: آليات تأسيس ثقافة الإبداع المؤسسي:

يعد تنظيم المؤسسات التعليمية لبناء بيئة إبداعية جزءاً من إستراتيجية مهمة جدا ولها دور في عملية القيادة الفعالة، فالقادة المبدعون **Creative Leaders** يقدمون الدعم ويشجعون المرؤوسين.

**وتوجد العديد من الآليات التي من شأنها إرساء ثقافة إبداعية داخل المؤسسة التعليمية ومنها:**

– إن بيئة المدرسة تحتاج إلى القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري ، حيث تستطيع المدرسة أن تجعل كل فرد قادراً على العمل المبدع إذا هيئت له ثقافة القيم التنظيمية المبدعة<sup>(٣٢)</sup>.

– **حسن استغلال الموارد البشرية:** والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المفيدة.

– **تحسين المناخ العام بالمدرسة:** وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول مرة<sup>(٣٣)</sup>. وتشتمل تلك الآليات أيضاً على<sup>(٣٤)</sup>:

– **التدريب والتأهيل :** لتفعيل دور التدريب والتأهيل في تعزيز ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية لابد من سياسات برامج واضحة لتأهيل الموظفين قبل استلام العمل وظائفهم وأثناء عملهم.

– **إفساح المجال لأي فكرة :** كي تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ، وما دما نقطع بعد خطئها أو فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت لحقائق<sup>(٣٥)</sup>.

– **التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل** تنمي القدرة الإبداعية<sup>(٣٦)</sup>.

## ٢- متطلبات الإبداع المؤسسي : Managerial Creativity Requirements

- هناك عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة على الإبداع وتتمثل فيما يلي:
- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس من خلال الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي ، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية<sup>(٣٧)</sup>.
  - **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، إلا أنه غالباً ما نجد المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكلٍ مستمر ، ويمنحون الحرية دون تطبيق<sup>(٣٨)</sup>.
  - **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** وللأسف الشديد يهمل المدير الممدوح للأفكار الإبداعية والجهود التي لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح<sup>(٣٩)</sup>.
  - **الذكاء:** إن كل فرد مبدع ذكي وليس كل فرد ذكي مبدع وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، مما يعني أن الفرد المبدع لابد أن يتصف بحد معروف من الذكاء ومبدع<sup>(٤٠)</sup>.
  - **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** يتحقق مجال كبير من السلوك الإنساني في المؤسسة التعليمية التي تولي العنصر الإنساني للعاملين اهتماماً وتقديراً، ثم يتطلب الأمر السعي لاحترام شعور الأفراد وتصفية نفوسهم ورفع روحهم المعنوية، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي<sup>(٤١)</sup>.
  - **توقع الإبداع:** من أفضل الطرق لتوقع الإبداع هو شعور العاملين بأن المدير يريد منهم أن يكونوا مبدعين، وأن يشاركوا بأفكارهم وآرائهم لأنها تمثل قيمة، وهذا ينمي فيهم الرغبة في الإبداع<sup>(٤٢)</sup>.

## ٣- معوقات ارساء ثقافة الإبداع المؤسسي :

تتعرض عملية الإبداع المؤسسي للكثير من المعوقات التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس عامة والتربوية خاصة، ومن ثم تؤثر بدورها على أداء المديرين لأعمالهم وعلى حل المشكلات بطريقة إبداعية ويمكن حصر معوقات الإبداع الإداري فيما يلي<sup>(٤٣)</sup> :

- **المعوقات البيئية** : وهى عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه ، وتنقسم المعوقات البيئية إلى معوقات البيئة الداخلية ومعوقات البيئة الخارجية . ومن أهم معوقات البيئة الداخلية التي تحد من الإبداع : غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع والابتكار ، استخدام طرق تدريس تقليدية.
- **معوقات البيئة الخارجية ومنها ما يلي**: عدم وضع أهداف للإدارة ، عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها والتمسك بالنظم البيروقراطية، العنف السياسي.
- **المعوقات الشخصية** : ويقصد بها تلك المعوقات التي المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تأصيلها بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري، والمدرسة ومن أهمها<sup>(٤٤)</sup>:
- **ضعف الولاء التنظيمي**: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه.
- **الخوف من المخاطرة** : فأغلب الأشخاص يكافئون على إيجاد الحلول الصحيحة ويعاقبون على الحلول الخاطئة ، وبالتالي فإن تنفيذ الأفكار الإبداعية يمكن أن يكون فيه مخاطرة.
- **إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار**، وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة.
- **المعوقات التنظيمية**: وهي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة التعليمية وأسلوب عملها ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في ما يلي<sup>(٤٥)</sup>:
- المركزية الشديدة التي يعيشها مديري المدارس الآن في مدارسهم تعتبر من أكبر المعوقات التي تعترض الإبداع لديهم، وعدم ثبات أدوار المديرين في لوائح تنظيمية ثابتة، والرقابة المتشددة على أداء المديرين خوفاً من خروجهم عن المألوف.
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح، وضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين<sup>(٤٦)</sup>.
- **المعوقات الاجتماعية والثقافية** : يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف معينة ويتوقع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد والأعراف، وهذا يقود الفرد إلى تجنب الأفكار التي تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين، فإنه يعلم أنهم سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها، أو يستكرونها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها<sup>(٤٧)</sup>.

### ثالثاً: العلاقة بين التعاقب القيادي وارساء ثقافة الإبداع المؤسسي :

يؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في تعزيز جانب مهم من الإبداع المتمثل في التشجيع والتحفيز وزرع الثقة لأداء العمل بجودة ، وإتاحة الفرصة أمام الموظفين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم ، وذلك يؤدي لنشر ثقافة الإبداع في محيط العمل ، حيث أن القيادة الناجحة تعمل على استمالة الأشخاص والتأثير عليهم ورفع الروح المعنوية لديهم بهدف ترشيد وزيادة الإنتاج وتحسين جودته.

ويعد الإبداع المؤسسي والاهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها أولوية خاصة، فالإبداع يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية Competitive advantage للمؤسسات، وبالتالي سيصبح جزءاً من إستراتيجية الكثير من المدارس في القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي يجعل الإبداع المؤسسي من أهم وأبرز مهام القيادات الإدارية<sup>(٤٨)</sup>.

كما أن للتدريب الاحترافي تأثيراً كبيراً على الإبداع، ومن المرجح أن الإبداع يجمع إذا ما كان المرؤوسين ليس لديهم استقلال وظيفي، ويفترض أن تكون العلاقة سلبية بين القيادة والإبداع عندما يكون الاستقلال الوظيفي منخفض، مما يؤكد أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التدريب الاحترافي وارساء ثقافة الإبداع المؤسسي، وبالتالي فإن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلال الوظيفي أكثر عرضة للانخراط في المخاطرة، واتخاذ التفكير البديل<sup>(٤٩)</sup>.

إن آليات التدريب الاحترافي تتطلب مهارات معينة منها الإبداع والابتكار والقدرة على إيجاد طرق مبتكرة وأصيلة لحل المشكلات، وإن تطبيق المهارات السابقة تؤدي لتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية وبالتالي يتحقق الإبداع الإداري<sup>(٥٠)</sup>، وتعزز آليات التدريب الاحترافي الإبداع الإداري وتؤيد السعي إلى التغيير في عالم متغير مع الأخذ بالابتكار والإبداع الإداري<sup>(٥١)</sup>.

كما لآليات التدريب الاحترافي دور فعال في تهيئة وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي الذي يسهم في نشر ثقافة الإبداع الإداري ، وذلك من خلال اتباع سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على النهوض والارتقاء بقدرات الطلاب والموظفين وتشجعهم على تطوير الملكات الإبداعية والابتكارية لديهم وتوهمهم لأن يصبحوا قادة في المستقبل<sup>(٥٢)</sup>.

رابعاً: **الوضعية الراهنة لجهود الكويت في تخطيط التعاقب القيادي وارساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة:**

تحتل المرحلة المتوسطة بوضعها في السلم التعليمي حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة، والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية كما تعتبر قاعدة



للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم، كما تمثل المرحلة المتوسطة مرحلة انتقال في حياة المتعلم فهي تعده للاضطلاع بأعباء الحياة العملية<sup>(٥٣)</sup>.

وتُعتبر المدرسة المتوسطة من أهم المراحل التعليمية في دولة الكويت حيث توفر المدرسة المتوسطة الأساس لإعداد النشء في وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع في الأساليب يوفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله، فالرسالة الاستراتيجية لنظام التعليم العام في دولة الكويت هو تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة المتعلمين على النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً وجسماً<sup>(٥٤)</sup>.

وفاعلية التعليم المتوسط في دولة الكويت لا يتوقف على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه، ولا على توفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبان وتجهيزات وانتقاء أفضل الكوادر البشرية ممثلة في معلم تم إعداده وتدريبه ليتماشى مع تحديات العصر، وإنما يتوقف على توفير قيادات تربوية واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم<sup>(٥٥)</sup>.

تهدف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت إلى تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعلم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة على القيام بدورها على تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل، مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبني علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فعالة<sup>(٥٦)</sup>.

#### - معوقات ادارة التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية بالكويت:

هناك مجموعة من الأسباب التي تعوق التعاقب القيادي في الكويت<sup>(٥٧)</sup> :

- الافتقار إلى قيادة قوية.
- غياب الرؤية المستقبلية.
- الخوف من التغيير.
- معارضة التغيير لما يحمله من تهديدات.
- ضعف المعلومات عن برامج التنمية المهنية.

ويوجد هناك عدد من العوامل المؤثرة سلباً على ادارة التعاقب القيادي والتي من أهمها<sup>(٥٨)</sup>:

#### سلبيات النظام التعليمي وقيوده :

- ١- نقص بعض المهارات الأساسية اللازمة لعمل المدير مثل القدرة على التعلم الذاتي والتحليل الناقد

- ٢- عدم تمتع المدير بقدر كاف من الاستقلالية.
- ٣- اختلاف معايير الحكم بالنسبة للمدير الجيد وفقا لعوامل ومتغيرات متباينة.
- ٤- غياب الدور الفعال لنقابة المهن التعليمية في قواعد تعيين المعلمين والمديرين.
- خامساً: المقترحات: وفي ضوء ما سبق تقترح الباحثة بعض المقترحات، وأهمها:
- ١- مقترحات تتعلق بتهيئة عوامل نجاح عمليات التخطيط للتعاقب القيادي :
- هناك العديد من العوامل التي تعمل على نجاح عمليات التخطيط للتعاقب القيادي منها:
- يشارك كبار القادة شخصياً في عمليات التخطيط للتعاقب القيادي.
  - يعتبر كبار القادة أنفسهم مسؤولين عن نمو القادة الجدد.
  - يلتزم العاملون بالتنمية المهنية الذاتية.
  - يعتمد النجاح على حالة العمل لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل.
  - يرتبط التخطيط للتعاقب بالتخطيط الاستراتيجي والاستثمار في المستقبل.
  - توفير بيانات العاملين وتحليلها لنجاح عملية التخطيط للتعاقب القيادي.
  - يتم تحديد الكفاءات القيادية وتستخدم في عمليات الاختيار والتنمية المهنية.
- ٢- مقترحات تتعلق بكيفية تطبيق التخطيط للتعاقب القيادي:
- العمل على توفير نظام تقييم موضوعي يمكن من خلاله تعرف المرشحين للتعاقب القيادي وذلك من خلال تصميم بطارية اختيارات ومقاييس علمية تتعلق بالقدرات والمهارات المهنية.
  - تحديد آلية مكتوبة أو وثيقة لتطوير العاملين المرشحين لشغل الوظائف القيادية.
  - الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تنفيذ إجراءات تطبيق تخطيط التعاقب القيادي، وتدريب قيادات الصف الأول على استخدام هذه التكنولوجيا.
  - الاهتمام بتحديد البرامج التدريبية التي تقدم لبناء وتنمية قدرات المرشحين لتأهيلهم لمناصب أعلى وذلك على أسس علمية سليمة تقوم على احتياجاتهم وفي إطار متطلبات الوظائف القيادية.
  - توفير نظام للحوافز والمكافآت يشجع على رفع كفاءة وأداء المرشحين.
- ٣- مقترحات تتعلق بإرساء ثقافة الإبداع القيادي:
- توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال:
  - توفير الموارد المادية التي تتيح اتخاذ القرارات تجاه تطبيق الرؤى الإبداعية بالمدرسة.
  - نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية المختلفة.

- تشجيع الأداء الإبداعي، وتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
- التوكيد على أهمية تدريب القيادات لرفع مستوى ثقافتهم وإثراء معلوماتهم الإدارية ، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية :
- ارتكاز البرامج التدريبية على التنوع والبرامج القائمة على الكفاية.
- إعداد دليل مهني للقيادات -أشبه بميثاق المهنة- يوضح حقوقهم وواجباتهم.
- وجود خطة تدريبية واضحة المعالم لتدريب القيادات بصورة دورية وجادة، على أن تتضمن هذه الخطة برامج لرفع مستوى الإبداع لديهم، وتدريبهم مما يسهم في تعديل اتجاههم نحو الإبداع.
- التوكيد على ضرورة المراجعة المستمرة لتقييم البرامج التدريبية وإعادة صياغتها لمواكبة المستجدات المعرفية كي تتجاوب مع متطلبات المستقبل ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:
- عقد دورات تدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بالمدرسة.

### المراجع

- (1) Lamoureux, Kim, Campbell, M. and Smith, R., 2009", High-Impact Succession Management", Executive summary, Center for Creative Leadership, p.6 14 .
- (2) Thomas D. ,2013, "Leadership Development and Succession Planning: A Biblical Perspective for AN Ethical Response", Journal of Biblical Perspectives in Leadership, V. 5, No.1, p.33.
- (3) Furtek, Diane, 2013 "Using Successorship to Build Leadership Capacity in Higher Education", College & University, V. 90, N. 2, p. 51
- (4) Polock, K., 2012, " SEM leadership", College & University, V.87, N.3, p.26
- (5) Preeti Wedhwani: "Managerial creativity as a function of discipline of study and risk taking and their interaction", AIMA Journal of management & research, Vol.8, February 2014. P. 3.
- (١) وزارة التربية (٢٠٠٣) : إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت ٢٠٠٥-٢٠٢٥ ، وزارة التربية، الكويت،  
<https://www.moe.edu.kw/employee/Pages/Rewards.aspx>
- (v) David V,2007,Devoloping leadership Talent,USA, 1 edition, 2007,SHRM foundation,p 78.
- (7)Rothwell William J:Effective succession planning ,359, New York, AMACOM,p 77
- (١١) نوف عبد العال علي العجمي : "الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية ، بالمملكة العربية السعودية - دراسة ارتباطيه، المجلة التربوية الدولية المتخصصة - الجمعية الأردنية لعلم النفس -الأردن، مج ٥، ع ١٠٦، ٢٠١٦، ص ٣٨٧.
- (٩) خليفة حمود مسلم : "تنمية الإبداع الإداري بالمدارس التعليمية في ضوء إدارة التميز : رؤية مقترحة "، التربية (جامعة الأزهر) - مصر ، ع ١٥٦، ج ٥٣، ديسمبر ٢٠١٣، ص ١٩٧.
- (10) Arikewuyo, M. Olalekan, 2009, "Proffessional Training of Secondary School Principals in Nigeria: A Neglected Area in the Educational System", Florida Journal of Educational Administration & Policy, V. 2, Iss. 2.
- (11) Ng, wing, Shun, 2012, "The Leadership Capacities of Aspiring Principals in Hong Kong", Procedia Social and Behavioral Sciences, V. 9.
- (12) Maher, Jeffrey A., 2011, Leadership Qualities of Professional Development Leaders: A Comparison with School-Based Administrators, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, Maryland University. P.21

- (16) Byham, William C., Matthew J. Paese, and Audrey B. Smith ,2002, "Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent", New Jersey: Prentice Hall, p. 34.
- (17) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (د.ت). إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعاقب الوظيفي (تهيئة الصف الثاني)، ضمن المادة العلمية لبرامج الترقى لدرجة مدير عام.
- (18) Dale, Jo ,2011, Succession Planning. Coventry: Learning and Skills Improvement Service (LSIS), p. 4.
- (19) Lamoureux, Kim; Campbell, Michael; and Smith, Roland, 2009, "High Impact Succession Management: Executive Summary", Bersin, CA: Center for Creative Leadership, p. 12.
- (20) Ibid. p. 13.
- (21) Ibid. p. 14.
- (22) Leslie, Jean Brittain, 2015, "The Leadership Gap: What You Need, And Still Don't Have, When It Comes To Leadership Talent", Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, p. 1.
- (23) Ibid. p. 3.
- (24) Aberdeen Group, 2006, "Succession Planning Strategies: The Right People, For The Right Jobs, at The Right Time", Aberdeen: Author, p. 10.
- (25) Ibid. p. 15.
- (26) Association of Colleges, 2014, Guidance Note: Succession Planning for Senior Staff. London: Author, p. 1-2.
- (24) Moghadam Mahmoud Nekoie, Beheshtifar Malikeh, 2011, Studying the Competency-Related Models in Succession planning, European Journal of economics , Finance and Administrative Sciences, Issue 34.
- (25) Byham ,W ,2002, Grow your own leaders How to identify, develop ,and retain leadership talent .Upper Saddle River, Prentice Hall.
- (26) ( Rothwell William, 2010, Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and building talent from within, New York, AMACOM.

(27) راجع :

- الحارثي، دلال بنت ناصر، والشمري، عبد الرحمن بن عبد الله (٢٠١٤). "تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، ١٠-١٢/٢/١٤٢٦هـ الموافق ٢-٤/١٢/٢٠١٤م، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٩-١٠.
- البواردي، فيصل بن عبد الله (٢٠١٤م). استراتيجيات تعاقب خطط القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، ١٠-١٢/٢/١٤٢٦هـ الموافق ٢-٤/١٢/٢٠٠٤م، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ١٤-١٦.

- 28) Clunies, J.P. ,2007, "Benchmarking Succession Planning and Executive Development in Higher Education: Is the Academy Ready Now to Employ These Corporate Paradigms?", Academic Leadership, V.2, N.4, p11 .
- 29) Schoonover, Stephen C.,2011, Best Practices in Implementing Succession Planning, Schoonover Associates, LLC,pp3-5.
- 30) National College for Leadership of Schools and Children's Services (NCLSCS), 2013, Leadership Succession, National College for Leadership of Schools and Children's Services,pp 22-31.
- 31) GNB Succession Planning Guide, 2010, 5
- (30) كوثر إبراهيم رزق (٢٠١١) : القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المدارس التربوية ،مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)-المنظمة العربية للتنمية الإدارية -الأردن، أكتوبر، ص ٦٠٤.
- (3٦) هناء عبد التواب ربيع (٢٠١٣) : مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري-دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، المؤتمر الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية-الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات -كلية الخدمة الاجتماعية -جامعة حلوان- مصر، ج٤، مارس، ص ص١٢٦٤،١٢٦٩.
- (3٧) السعيد عواشرية (٢٠٠٩) : العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية -نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ، المملكة الغربية السعودية، ١-٤ نوفمبر ، ص٢٧
- (3٨) بلال خلف السكارنة (٢٠١١) : " الإبداع الإداري" ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ص١٢٢ .
- (3٩) سعيد شعبان حامد (٢٠٠٩): "أثر قيم العمل على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، ع٢، ابريل، ص ١٨
- (٤٠) محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٢): " الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع - المأمول"، دراسات تربوية واجتماعية - مصر، ع ٢، مج ١٨، ص ٢٤.
- (٤١) كوثر إبراهيم رزق: مرجع سابق ، ص٦١٠.
- (٤٢) ريم أكارن وسهام عبد الكريم(٢٠١١): " دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري "، أعمال الملئقي الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير - جامعة سعد دحلب البريدة - الجزائر، ج ٢، مايو ، ص ٧٨.

(٤٣) عالية محمد ديبيل العتيبي (٢٠١٠) : "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات "، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس-السعودية، مج ٤، ع ٤، ص ٢٦٦.

(٤٤) مصطفى عبد الله عبد الرازق و منى سليمان حمد الذبيان (٢٠١٢): "الإبداع الإداري مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية- عين شمس - مصر، ع ٣٦، ج ١، ص ص ١٩٧، ١٩٦.

(٤٥) آمال مصلح إبراهيم رمضان (٢٠٠٦): "ممارسات الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة-تصور مقترح"، مجلة كلية التربية-عين شمس-مصر، ع ٣٠، ج ٣، ص ٢٨٧.

(٤٦) Mukadder Boydak Ozan and Songül Karabatak, 2013, "Secondary School Administrators' Approaches to Innovation Management and Encountered Problems", International Online Journal of Educational Sciences, vol.5, No. 1, pp. 259,260

(٤٧) فاطمة بنت عبد الله الأحمدى (٢٠١٤) : "متطلبات تدريب القيادات التربوية على الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية: دراسة ميدانية"، عالم التربية- مصر، ع ٤٥، ص ١٥، يناير، ص ص ٣٥٠، ٣٥١.

(٤٨) عبد العزيز احمد محمد داؤود : مرجع سابق، ص ٤٥٢.

(٤٩) محمد جاد حسين احمد: مرجع سابق، ص ٢٩٣.

(٥٠) نوف خلف الحضرمي (٢٠١٧) : "معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك"، مجلة العلوم التربوية والنفسية - المركز القومي للبحوث - فلسطين، ع ١٦، مج ١، ص ٧٨.

(٥١) عادل عبد الجواد الكردوسي (٢٠١٣) : " القيادة والإبداع"، مجلة الأمن والحياة، (الأكاديمية العربية للعلوم الأمنية)، السعودية، مج ٣٣، ع ٣٧٦، ص ص ٦٨-٦٩.

(٥٢) An-Chih Wang & Bor-Shiuang Cheng, 2010, " When does behavolent leadership leade to creativity: The moderating role of creative role identity and job autonomy " , Journal of organizational behavior, Vol. 31, p.108.

(٥٣) Sander G. Tideman & Et.al, 2013, Sustainable leadership Towards workable Definition, Journal of corporate citizenship, No. 49, March, p. 25.

- (٥٤) Andy Hargreaves, 2007, Sustainable leadership and development in education: creating the future, conserving the past, European journal of education, Vol. 42, No. 2, p.225.
- (٥٥) Suparak Suriyan kietkaew, 2016, Effects of sustainable leadership on customer satisfaction : Evidence from Thailand, Asia pacific journal of business administration, Vol. 8. Issue. 3, p. 248.
- (٥٦) وزارة التربية (٢٠٠٩) : الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة، وزارة التربية، دولة الكويت، ص ٨.
- (٥٧) وزارة التربية (٢٠٠٣) : إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت ٢٠٠٥-٢٠٢٥ ، وزارة التربية، الكويت، <https://www.moe.edu.kw/employee/Pages/Rewards.aspx>
- (٥٨) أحمد المطيري (٢٠٠٧) : دور مدير المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة، مجلة بناييع تربوية، الرياض، ص ٢٥.
- (٥٩) زينب الجبر (٢٠١٠) : القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للعاملين : خلفيات نظرية وتطبيقات عملية، مجلس النشر العلمي، الكويت، ص ٢٣.
- (٦٠) سكينه على (٢٠٠٨): أساليب التنمية المهنية للمعلم، الدورة التدريبية للوظائف الإشرافية، وزارة التربية، الكويت، ص ٨.
- (٦١) طارق عبد الرؤف عامر (٢٠١١): النمو والتنمية المهنية للمعلم، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص ٥٣ - ٥٤.